

**ANALISA METODE BALANCED SCORECARD  
SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA  
(Studi Kasus pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta)**



**SKRIPSI**

**Di Susun Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-syarat Guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen Pada Fakultas Ekonomi dan  
Bisnis**

**Universitas Muhammadiyah Surakarta**

**Disusun Oleh :**

**DILA NUR AFIFAH**

**B 100110333**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2015**

## HALAMAN PENGESAHAN

Yang bertanda tangan dibawah ini telah membaca skripsi dengan judul :

**“ANALISA METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI  
PENGUKURAN KINERJA (Studi Kasus Pada Rumah Sakit PKU  
Muhammadiyah Surakarta.)”**

Yang ditulis oleh :

**DILA NUR AFIFAH**

**B 100 110 333**

Penandatanganan berpendapat bahwa Usulan Penelitian tersebut telah memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta, Januari 2015

Perbimbing

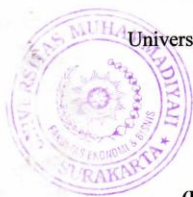


**(Edy Purwo Saputro, SE.,M.Si)**

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Surakarta



**(Dr. Triyono, SE., M.Si)**



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. A. Yani Tromol Pos 1 Pabelan Kartasura Telp. (0271) 717417 Surakarta – 57102

### PERYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **DILA NUR AFIFAH**

NIRM : **B 100 110 333**

Jurusan : **MANAJEMEN**

Judul Skripsi : **“ANALISA METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA (Studi Kasus Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta).”**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya buat dan serahkan ini merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dan ringkasan-ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti dan atau dapat dibuktikan bahwa skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi apapun dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan atau gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas Muhammadiyah Surakarta batal saya terima.

Surakarta, Januari 2015

Yang membuat pernyataan,

**(Dila Nur Afifah)**

## MOTTO

*“Rasa humor adalah oli mesin kehidupan. Tanpanya, mesin akan bergemrutuk. Tidak ada hal yang begitu sukar, tak ada aspek persoalan yang begitu suram, karena segala hal itu luluh dihadapan tawa yang sepenuh hati.”*

*(G.S.Merriam)*

*“Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka.”*

*(QS. Ar-Rad: 11)*

*“Tak ada jalan kesuksesan yang mudah ditempuh, karena tak ada kemudahan disetiap jalan yang ada, selalu berusaha berbuat baik dan memperbaiki diri untuk mendapatkan yang terbaik.”*

*(penulis)*

*“After the work is done, the rest is sweet. All is well that ends well.”*

*Sesudah selesai bekerja, istirahat terasa nyaman sekali. Semua yang baik akan berakhir dengan baik.*

*(penulis)*

## PERSEMBAHAN

*Sebagai wujud rasa syukur kepada Allah SWT dan terimakasih atas segala rahmat-Nya yang telah di berikan, akan kupersembahkan karya sederhana ini dengan tulus kepada:*

- ❖ *Ibundaku tercinta Laila Qomariyah.*
- ❖ *Adekku Yuli Aji Nur Qomariyono dan Azzahra Nur Ariyanto.*
- ❖ *Teman-teman seperjuanganku yang telah memberi warna dalam hidupku.*
- ❖ *Almamaterku FEB UMS.*

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'allaikum Wr. Wb

Alhamdulillahirobilalamin, Dengan mengucapkan rasa puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT karena atas berkat, rahmat serta hidayah-Nya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul :

**“ANALISA METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA (Studi Kasus Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta).”**

Skripsi ini disusun dan diajukan dengan maksud untuk memenuhi salah satu syarat dalam rangka menyelesaikan program pendidikan strata satu pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih atas bantuan dalam berbagai bentuk baik secara langsung maupun tidak langsung hingga selesainya skripsi ini. Maka penulis menyampaikan ucapan terimakasih dengan tulus kepada:

1. Bapak Dr.Triyono, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.
2. Bapak Drs. Agus Muqorobin, M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.
3. Bapak Edy Purwo Saputro, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah menyediakan waktunya dan selalu sabar untuk memberikan masukan,

bimbingan dan arahan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai.

4. Ibu Rini Kuswati, SE,M.Si, selaku Pembimbing Akademik yang selama ini memberikan arahan kepada penulis selama menempuh perkuliahan.
5. Bapak Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
6. Seluruh Staff dan Karyawan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.
7. Ayahanda dan Ibunda tercinta yang selalu memberikan bantuan baik moral maupun materiil. Terimakasih atas segala do'a dan kasih sayang yang selalu menemani setiap langkah penulis.
8. Adekku tersayang Yuli Aji Nur Qomariyono dan Azzahra Nur Ariyanto terimakasih untuk senyum kalian yang memberi semangat selalu kepada penulis.
9. Bapak/Ibu pimpinan beserta staff dan karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta yang telah bersedia memberikan ijin penelitian, sehingga penulis dapat memperoleh data yang dibutuhkan untuk penelitian.
10. Sahabatku dari kecil Nyonya-nyonya "*Humairo*" (Asih, Halimah, Desi, Depi, Mbak.Reka, Ustadzah.Syamsiah) terimakasih atas kebersamaan yang sangat berharga selama ini, semoga kita selalu mendapat Ridha Allah SWT disetiap langkah yang kita ambil untuk masa depan,Amin ya Allah.
11. Sahabatku manajemen angkatan 2011, "*rempong-rempong*" (Martanti, Herlina, Arum, Dedek, Lave, Yuliana, Ana, Agus, Angga, Doni, Ardian, Arifin, Farid, Bayu) terimakasih atas semua *quality time* yang kita lalui bersama, selalu sayang dan kangen dengan kalian semua, semoga persahabatan kita terjalin hingga anak cucu kita kelak, amin.

12. Teman- temanku “*Komunitas Awan*” (Eka, Dwi, Nita, Santi, Rina, Ahmad, Eko, Abidin, Dewanto, Bagus, vivi, Thotho) terimakasih telah meyemangati penulis ketika terjatuh, semoga kita tetap bersama mendaki tangga kesuksesan. Semangat!
13. Bapak, Ibu, mbak-mbak dan adek kos “*Wisma Asri-Annisa*” (mbak.Shinta, mbak.Anggi, mbak.Anna, mbak.Widya mbak.Fitri, mbak.Indri, mbak.Tika, Prasiwi Erwin) terimakasih atas keceriaan yang penulis rasakan selama dikos.
14. Seseorang yang masih menjadi rahasia Allah SWT dilahul mahfudz, semoga saat ini kita mendapatkan yang terbaik dari setiap proses menuju masa depan bersama.
15. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas bantuannya kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna, namun penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulisan selanjutnya. Masukan baik kritik maupun saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan skripsi ini.

Wassalamu’allaikum Wr. Wb

Surakarta, Januari 2015

Penulis

DILA NUR AFIFAH



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN KEASLIAN SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvi</b>
<b>ABSTRAKSI.....</b>	<b>xvii</b>
<b><i>ABSTRACT</i> .....</b>	<b>xviii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian .....	5

D. Manfaat Penelitian .....	5
E. Sistematika Penulisan .....	7

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

A. Kinerja Rumah Sakit .....	8
1. Pengertian, Jenis dan Fungsi Rumah Sakit .....	8
2. Perbedaan Jenis Rumah Sakit di Indonesia.....	10
3. Pengertian Kinerja Rumah Sakit.....	10
4. Pengertian dan Tujuan Penilaian Kinerja.....	11
5. Pengertian Visi dan Misi Rumah Sakit .....	12
B. Penilaian Kinerja konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
1. Sejarah <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
2. Pengertian Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
3. Manfaat dan Keunggulan konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
4. Faktor-faktor <i>Balanced Scorecard</i> .....	19
C. Penelitian Terdahulu .....	25
D. Kerangka Pemikiran.....	31

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian.....	33
B. Objek Penelitian .....	34
C. Metode Pengumpulan Data .....	34
D. Jenis Data .....	35
1. Data Primer .....	35

2. Data Sekunder .....	35
E. Populasi dan Sampel .....	35
1. Uji Validitas .....	36
2. Uji Reliabilitas.....	37
F. Teknik Analisis Data.....	38
G. Pengukuran Variabel.....	40
1. Kinerja perspektif keuangan .....	40
2. Kinerja Perspektif konsumen .....	41
3. Kinerja Perspektif internal bisnis .....	42
4. Kinerja Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran .....	42

#### **BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

A. Sejarah dan Perkembangan Rumah Sakit .....	45
B. Falsafah, Visi dan Misi, Tujuan, Motto serta Slogan Layanan Rumah Sakit.....	50
C. Struktur Organisasi Rumah Sakit.....	51
D. Deskripsi Jabatan Rumah Sakit.....	53
E. Fasilitas dalam Proses Pelayanan Rumah Sakit .....	55
F. Analisis Data .....	57
1. Target Rumah Sakit Pada Setiap Perspektif.....	57
2. Pengukuran Kinerja Setiap Perspektif .....	58
a. Perspektif Keuangan .....	58
1) <i>Return On Investment</i> (ROI) .....	58
2) <i>Profit Margin</i> .....	59

3) Rasio Operasi .....	60
b. Perspektif Konsumen	
1) Kepuasan Konsumen.....	61
2) Profitabilitas Konsumen.....	67
c. Perspektif Internal Bisnis .....	68
d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	69
1) Produktivitas Karyawan .....	69
2) Retensi Karyawan .....	70
3) Kepuasan Karyawan.....	70

## **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	83
B. Saran.....	87
C. Keterbatasan Penelitian .....	88

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	32

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Tabel Rancangan Aitem Skala Kepuasan Konsumen .....	42
Tabel 3.2 Tabel Rancangan Aitem Skala Kepuasan Karyawan.....	44
Tabel 4.1 Tabel perhitungan <i>Return Asset On Invesment</i> (ROI) .....	58
Tabel 4.2 Tabel Perhitungan <i>Profit Margin</i> .....	59
Tabel 4.3 Tabel Rasio Operasi .....	60
Tabel 4.4 Tabel Karakteristik Responden (Pasien) Berdasarkan Kelas ....	62
Tabel 4.5 Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	63
Tabel 4.6 Tabel Karakteristik Responden (Pasien) Berdasarkan Status .....	63
Tabel 4.7 Tabel Karakteristik Responden (Pasien) Berdasarkan Umur ....	64
Tabel 4.8 Tabel Uji Validitas Kuesioner Pasien .....	65
Tabel 4.9 Tabel Tanggapan Kepuasan Konsumen.....	67
Tabel 4.10 Profitabilitas Konsumen.....	68
Tabel 4.11 Tabel Perhitungan Produktivitas Karyawan .....	69
Tabel 4.12 Tabel Perhitungan Retensi Karyawan.....	70
Tabel 4.13 Tabel Besar Sample dan Penyebarannya .....	72

Tabel 4.14	Tabel Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin....	73
Tabel 4.15	Tabel Karakteristik Status Karyawan .....	73
Tabel 4.16	Tabel Karakteristik Responden berdasarkan Umur .....	74
Tabel 4.17	Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian Pekerjaan ..	75
Tabel 4.18	Tabel Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan.....	76
Tabel 4.19	Tabel Uji Validitas Kuesioner Karyawan .....	77
Tabel 4.20	Tabel Tanggapan atas Kepuasan Konsumen .....	79
Tabel 4.21	Tabel Penjabaran Strategi Balanced Scorc card .....	80

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Bukti Penelitian dari Rumah Sakit.
Lampiran 2	Struktur Organisasi Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Tahun 2013.
Lampiran 3	Hasil Perhitungan <i>Return On Investment</i> (ROI)
Lampiran 4	Hasil Perhitungan <i>Profit Margin</i>
Lampiran 5	Hasil Perhitungan Rasio Operasi
Lampiran 6	Daftar Perputaran Karyawan Tahun 2011
Lampiran 7	Daftar Perputaran Karyawan Tahun 2012
Lampiran 8	Daftar Perputaran Karyawan Tahun 2013
Lampiran 9	Kuesioner Penelitian
Lampiran 10	Hasil Skor Perhitungan Kuesioner
Lampiran 11	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner
Lampiran 12	Hasil penyeluruhan Penjabaran Strategi Balanced Scorecard



## ABSTRAK

Pengukuran kinerja merupakan media utama yang dapat dimanfaatkan rumah sakit sebagai penghubung tanggapan pasien terhadap tanggapan layanan jasa kesehatan yang diberikan. Untuk itu perlu dilakukan pengukuran kinerja dengan lebih tepat. *Balanced Scorecard*, metode penelitian pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif internal bisnis, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dinilai dapat memberikan gambaran menyeluruh terhadap kinerja rumah sakit. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, dengan menggunakan data primer kuesioner kepuasan pelanggan (pasien) dan karyawan serta data sekunder dari laporan keuangan rumah sakit. Pendekatan kualitatif dilakukan dengan wawancara mendalam kepada subjek penelitian. Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh gambaran bahwa perspektif keuangan menunjukkan hasil yang baik dengan peningkatan profit margin, peningkatan *Return On Investment (ROI)*, perspektif konsumen menunjukkan tingkat kepuasan konsumen dan profitabilitas konsumen yang meningkat. Perspektif internal bisnis menjelaskan bahwa rumah sakit mengutamakan kebutuhan konsumen. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menjelaskan produktivitas karyawan dan tingkat kepuasan karyawan baik. Namun masih ditemukan kinerja rumah sakit yang kurang baik pencapaiannya yaitu kurangnya rasio operasi dari target yang telah ditetapkan dan penurunan retensi karyawan.

Kata kunci: Analisis Kinerja, *Balanced Scorecard*, Rumah Sakit.

## ABSTRACT

Workload performance indicator is the main media used by the hospital to gain patient response toward the hospital service. One to that matter, it is important to measure the workload performance correctly. *Balanced Scorecard*, a research method of workload measurement done by four perspectives: financial perspective, consumer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective which this research was done by using qualitative and quantitative approach of patient and employee questionnaire as primary data and hospital financial report as secondary data of the research. Qualitative approach was done by using in depth interview with respondent. According to the research finding, it showed that financial perspective has significantly increase the profit margin, The return On Investment (ROI), consumer perspective showed the increase of consumer satisfaction and profitability. In accordance, internal business perspective explained that employee productivity and employee satisfaction is considered well. Meanwhile, there still found less workload achievement in the hospital. It is performed by the less operational target ratio which is under the target and the declining of employee retention.

Keywords: Workload Analysis, *Balanced Scorecard*, Hospital.